# *« Je dois les suivre, je suis leur leader »*

# Alexandre Ledru-Rollin

## *Introduction*

### Leadership et management

Tous les managers ne sont pas des leaders. Il faut bien comprendre que le management et le leadership sont des concepts distincts, qui ne devraient pas être utilisés de manière interchangeable. Un bon manager peut ne pas être un bon leader, de même qu'un leader efficace peut s'avérer être un piètre manager.

Il est vrai que le leadership et le management partagent une large interface, car tous les deux visent à un travail en compagnie d'autres personnes, en vue d'atteindre certains objectifs. Cependant, **Sinclair-Desgagné et Blais (2002)** ont fait ressortir les nuances qu'il existe entre un manager et un leader. Certains auteurs soutiennent que les managers et les leaders diffèrent profondément, jusque dans leur vécu et leur mode de pensée. Par exemple, les managers seraient plutôt passifs face aux objectifs de leur organisation et auraient une basse implication émotionnelle à l'égard des autres employés qu'ils côtoient, par contraste, les leaders préféreraient façonner les objectifs qu'on leur assigne plutôt que d'en prendre acte.

Plus concrètement, le manager est là pour gérer. C'est un gestionnaire qui dirige le travail des autres et est responsable des résultats obtenus. Un bon manager assure l'ordre et la cohérence grâce à une planification formelle, il conçoit des structures organisationnelles rigoureuses et il contrôle les résultats au regard des plans.

Tandis que le leader, lui, est là pour diriger. Diriger, c'est avoir une vision que l'on communique à autrui. C'est aussi posséder le pouvoir de la rendre réelle et de l'imposer aux autres. Le leader a le talent d'attirer les gens autour de lui en créant une nouvelle vision des choses et il prend les décisions nécessaires pour réaliser cette vision (**Réale & Dufour, 2009**). Cette vision, qui est transmise aux autres, inspire confiance aux employés, une confiance leur permettant de croire qu'ils peuvent réussir. Le leader guide, mène et influence les autres. Selon **House (2004)**, « le leadership est la capacité d'un individu à influencer, motiver et permettre à d'autres de contribuer à l'efficacité et au succès des organisations dont ils sont membres ». Le leader donne un sens au travail des managers et employés, de par sa

communication. Cette communication efficace suscite l'enthousiasme et l'engagement d'autrui. Un leader efficace n'est généralement pas un dictateur. Il est capable de déléguer des pouvoirs, de partager avec ses subordonnés. Le pouvoir du leader est issu de la légitimité, en effet, il se peut que les employés fassent ce que demande le leader uniquement parce qu'il est en droit de leur demander et parce qu'ils ont l'obligation d'obéir. Il est aussi issu de la possibilité d'une récompense, effectivement, il se peut que les employés fassent ce que leur demande le leader pour obtenir certaines récompenses. Il est également issu de la coercition, car il se peut que les exécutants fassent ce que le leader leur demande pour éviter une éventuelle punition. Enfin, il est issu de sa personnalité, il est possible que les employés fassent ce que demande le leader parce qu'ils l'admirent, veulent lui ressembler et souhaitent avoir son approbation, et de sa compétence, car les employés peuvent faire ce que leur demande le leader parce qu'ils ont foi en ses connaissances et en sa compétence personnelle, parce qu'ils sont convaincus qu'il sait comment il faut faire pour accomplir la tâche. Un leader efficace doit être puissant mais également sensible aux besoins d'autrui. Il doit également connaître ses forces et ses faiblesses afin de pouvoir s'entourer au mieux pour pallier leurs points faibles.

Le défi actuel des entreprises est de savoir combiner management et leadership, d'une manière complémentaire et équilibrée, pour le bien de l'organisation, mais aussi pour le bien-être des employés.

## Approches et types de leadership

- Le leadership authentique

Le leader authentique sait qui il est, connaît les valeurs auxquelles il croit, et agit ouvertement en fonction de ses valeurs et de ses croyances. Il est considéré comme quelqu'un ayant de l'éthique, étant intègre, courageux et digne de confiance. Cette confiance est l'élément clé de ce modèle. Elle est engendrée par le partage des informations, le fait d'encourager les collaborateurs du leader à s'exprimer librement et en respectant leurs idéaux. En faisant cela, il renforce le bien-être de ses subordonnés, il leur fait confiance et ils lui font confiance pour transmettre les informations nécessaire au bon fonctionnement de l'organisation (signaler les problèmes, etc.), développant leur satisfaction professionnelle, et accroît les performances par la même occasion.

Dans le leadership authentique, chaque leader possède son propre style en fonction de son caractère et de ses expériences. De ce fait, il ne reconnaît pas les autres styles de leadership, il les englobe. Ces leaders sont motivants et inspirants à un moment donné.

- Le servant leadership

Le servant leadership, créé par **Greenleaf (1970)**, constitue un vrai paradigme alternatif. Il s'oppose à la conception occidentale traditionnelle du leader qui serait une personnalité charismatique, héroïque, toute-puissante, visionnaire et solitaire.

Il a été mis en place dans le but de pouvoir mieux faire face aux défis humains et organisationnels que rencontrent les entreprises. Il est ainsi apparu nécessaire d'humaniser les pratiques de management des hommes, notamment par davantage d'écoute et de dialogue, par plus de délégation et de responsabilisation, par l'encouragement à la prise d'initiative et aux idées créatives, et surtout par la création d'un climat de confiance dans le travail trop souvent absent dans les organisations françaises (**Serieyx, 2009**).

Le modèle du servant leadership considère que les collaborateurs doivent être mis au cœur du management, puisque ce sont eux qui sont la principale source de création de valeurs. Le leader doit être prioritairement au service de ses salariés bien avant de les superviser et de les contrôler. Il s'attache en priorité à créer de meilleures conditions de travail en instaurant des relations managériales de qualité. Il conduit à responsabiliser davantage les collaborateurs en leur donnant plus d'autonomie et de liberté. Il permet de créer un climat de travail beaucoup plus motivant pour l'ensemble des collaborateurs. Il s'agit incontestablement d'un modèle humaniste de leadership, qui a pour principal mérite de beaucoup mieux prendre en compte la psychologie humaine dans un contexte de travail.

- Le leadership transactionnel

L'origine de l'approche transactionnelle se trouve dans les travaux de **Burns (1978)**. Le leader transactionnel oriente et stimule ses subordonnés en clarifiant les rôles et les tâches qui leur sont assignés, afin de les pousser à atteindre les objectifs fixés. Il subordonne les récompenses aux efforts fournis, promet des récompenses en échange d'une performance honorable et reconnaît les réussites : c'est ce qui caractérise la relation meneur-subalterne. Il surveille et recherche les écarts par rapport aux règles et aux normes fixées et entreprend des actions correctives. Ce leader n'intervient que si les critères ne sont pas remplis. Il abdique

toute responsabilité et évite de prendre des décisions. Dans ce modèle du leadership, le leader et ses subalternes se transforment mutuellement : par interaction, chacun amène l'autre à un degré supérieur ou inférieur de conscience morale et de motivation à la réalisation d'un objectif. En reprenant André Malraux, le leader doit, dans cette approche transactionnelle, « faire prendre conscience aux gens de la grandeur qui existe en eux ».

Le MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) de **Bass et Avolio (1995)** a fait ressortir deux éléments du leadership transactionnel :

- La rétribution contingente : les systèmes de contrôle et de rémunération de l'effort et des performances sur lesquels le leader et ses subalternes se mettent d'accord au début et au cours de leur relation.
- Le management par exception : les interventions ponctuelles du meneur lorsque les choses tournent mal ou que les employés font des erreurs. Il fait alors saisir la nature et l'ampleur des critiques, des feedback négatifs et des punitions que le meneur va utiliser.

- <u>Le leadership transformationnel</u>

Ce modèle de leadership fut développé par **Burns (1978)**. Le leader transformationnel incite ses subordonnés à transcender leurs intérêts personnels pour le bien de l'entreprise et possède la capacité d'exercer sur eux une influence durable et profonde. Bill Gates (Microsoft), Jeff Bezos (Amazon), Michel-Edouard Leclerc (Centres Leclerc) ou Jean-Cyril Spinetta (Air France – KLM) sont des exemples de leaders transformationnels.

Un leader transformationnel prête attention aux préoccupations et aux besoins de développement de chacun de ses subordonnés. Il les aide à modifier leur manière d'aborder les problèmes en leur faisant poser un regard neuf sur leurs difficultés antérieures. Il est capable de les motiver, de les galvaniser et ainsi les amener à redoubler leurs efforts pour atteindre les objectifs du groupe.

Le leader transformationnel possède, selon le MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), du charisme, c'est-à-dire qu'il fournit une vision, crée le sentiment d'une mission à accomplir, fait naître la fierté, suscite le respect et la confiance, et de l'inspiration, c'est-à-dire qu'il fait partager ses attentes, utilise des symboles pour concentrer les efforts, exprime d'une façon simple les objectifs importants. Il stimule intellectuellement ses subordonnés en favorisant l'intelligence, la rationalité et la résolution méticuleuse des

problèmes, et il accorde de l'attention à chacun, traite chaque employé individuellement et apporte son soutien et ses conseils.

Ce modèle de leadership s'appuie sur le modèle du leadership transactionnel, mais il permet d'obtenir des employés un niveau d'effort et de performance plus élevé.

- Le leadership situationnel

Développé par **Hersey et Blanchard (1972)**. Tant en Europe qu'aux Etats Unis, beaucoup des plus grosses entreprises mondiales ont intégré ce modèle de leadership à leurs programmes de formation. Cette théorie se focalise sur la maturité et l'autonomie des employés. Le modèle du leadership situationnel trace une analogie entre la relation leader/subordonné et celle d'un parent par rapport à un enfant. Ainsi, si les subordonnés se montrent incapables et n'ont pas envie de réaliser la tâche donnée, le leader devra leur fournir des directives claires et précises. Si les subordonnés sont incapables de réaliser la tâche mais en ont l'envie, le leader devra afficher une forte orientation vers la tâche pour compenser les lacunes de ses subordonnés et une forte orientation vers les relations humaines afin de les faire adhérer à ses désirs. Si les subordonnés sont capables de réaliser la tâche mais n'en ont pas envie, le leader devra se montrer bienveillant et adopter un style participatif. Enfin, si les employés sont capables de réaliser la tâche assignée et expriment l'envie de la réaliser, le leader n'aura pas besoin d'intervenir outre mesure.

Nous pouvons remarquer une satisfaction liée au travail qui passe par les relations interpersonnelles entre les subordonnés et le leader.

- Le leadership charismatique

**Weber (1971)** fut l'un des premiers à étudier ce style de leadership qu'il considère comme étant un des nombreux type-idéaux d'autorité. Il définit le leadership charismatique par le fait qu'il repose « sur la dévotion à la sainteté exceptionnelle, à l'héroïsme ou au tempérament exemplaire d'une personne individuelle, et des modèles ou de l'ordre découvert ou ordonné par lui ». Pour lui, le charisme est définit comme « une certaine qualité d'une personnalité individuelle, en vertu de laquelle il est à part indépendamment des hommes ordinaires et traité comme doté de puissances ou de qualités surnaturelles, surhumaines spécifiquement exceptionnelles. Celles-ci sont telles qu'elles ne sont pas accessibles à la personne ordinaire, mais sont considérées comme d'origine divine ou comme exemplaires, et

basé sur elles l'intéressé est traité comme un leader (...). Comment la qualité en question serait finalement jugée d'un point de vue éthique, esthétique et ou un autre tel est naturellement indifférent au sujet de la définition ».

Les subordonnés, face à certains comportements, attribueraient, à ce leader charismatique, des compétences extraordinaires ou héroïques.

Le leader charismatique possède une vision (un objectif idéal promettant un avenir meilleur), qu'il sait aux autres avec des termes clairs et compréhensibles par tous et il est prêt à prendre tous les risques possibles (risques personnels, grosse dépense d'argent, etc.) pour la réaliser. Il se montre sensible aux contraintes environnementales et aux besoins de ses subordonnés.

Le leader charismatique a la capacité de propager des idées par de simple message en utilisant des symboles ou des histoires (« I have a dream »), entre autres. John F. Kennedy, Charles De Gaulle, Martin Luther King, Bill Clinton, ou encore Steve Jobs sont considérés comme étant des leaders charismatiques.

Ce leader inspire la confiance, la foi et la conviction. Ce style de leadership permet une augmentation de l'estime de soi par la conviction que le leader inspire à ses subordonnés.

- Le leadership laissez-faire

Si nous nous référons au modèle de **Lewin, Lippit et White (1939)**, dans ce style de leadership, le leader laisse ses subordonnées prendre ses propres décisions, mais c'est lui qui en garde la responsabilité. Ce style accorde une grande liberté et une grande responsabilité à ces subordonnés, ce qui demande des personnes compétentes autour du leader.

Le leadership laissez-faire se caractérise par une faible guidance du leader et une liberté complète des subordonnés pour prendre décisions. Le leader donne les outils et les ressources nécessaires. Les membres du groupe trouvent une solution de leur propre chef. Or dans certaines situations, les membres de l'équipe ont besoin de guidance et de feedback sur leur travail de la part d'un leader.

Le leadership laissez-faire est efficace dans les situations ou les membres du groupe sont hautement qualifiés, motivés et capable de travailler seuls, puisque si les membres manquent de connaissances et d'expérience, ils auront besoin de quelqu'un pour compléter ces lacunes et prendre des décisions.

Dans le leadership laissez-faire, nous retrouvons la dimension de la santé au travail qui est prise en compte, ainsi que la rémunération qui renvoie à la satisfaction au travail.

## Le bien-être

Le bien-être est assez subjectif. Il concerne les évaluations que chacun fait de sa propre qualité de vie en général. Ces évaluations sont des constructions multidimensionnelles incluant des composantes cognitives et affectives (**Diener, 1994**). Le bien-être est plus exactement le résultat de trois composantes : un niveau relativement haut d'affection positive, un niveau relativement bas d'affection négative et un jugement global concernant la qualité de vie perçue comme bonne.

**Kasser et Ryan (1996)** proposent de distinguer le contenu des buts de vie selon deux catégories. Tout d'abord, les buts intrinsèques qui regroupent l'acceptation de soi, le développement personnel, l'affiliation et la contribution à la communauté, la santé physique. Ces buts sont plus susceptibles de répondre directement aux trois besoins psychologiques de base de l'individu, définis par la théorie de l'auto-détermination qui sont : le besoin de compétence, d'affiliation et d'autonomie (**Deci & Ryan, 2000** ; **Ryan & Deci, 2000**). Ensuite, nous retrouvons les buts extrinsèques qui regroupent l'obtention d'une reconnaissance extérieure, tels que le succès financier, le pouvoir, l'apparence physique attractive ou la célébrité, qui eux amèneraient à se focaliser sur des satisfactions brèves et superficielles, en détournant les individus de la satisfaction des besoins de base.

Le bien-être subjectif se traduit par une évaluation assez globale de sa vie sur les plans cognitif et émotionnel (**Diener (1994)**, cité par **Rolland en 2000**). La dimension émotionnelle est considérée du point de vue du marquage en mémoire qu'elle a provoqué et de la tendance du sujet à en tenir compte. Les deux auteurs s'accordent à dire que certains d'entre nous auraient tendance à évaluer leur état de bien-être positivement (quoi qu'il leur arrive) alors que d'autres manifesteraient la tendance contraire. Ils soulignent que les personnes qui se caractérisent par un haut niveau de bien-être à un moment donné de leur existence, ont de fortes chances de toujours être à ce niveau quelques années après. Une forte stabilité dans le temps et une relative indépendance par rapport aux événements de vie caractérisent donc le bien-être.

Le bien-être est tout de même une notion complexe. Sa définition est différente d'un dictionnaire à l'autre, mais elle fait intervenir les concepts de prospérité, de santé et de bonheur. On retrouve des indicateurs sociaux du bien-être comme l'autonomie, l'équité, la santé et la cohésion sociale.

Appliqué au monde du travail, le bien-être concerne donc les évaluations que chacun fait de sa propre qualité de vie au travail. **Danna et Griffin (1999)** conceptualisent le bien-être au travail comme englobant la santé au travail, les satisfactions liées au travail – comme la satisfaction liée à la paie, aux opportunités de promotion, à l'emploi en lui-même et aux collègues – ainsi que diverses satisfactions dans la vie qui ne sont pas liées au travail – comme la satisfaction au niveau de sa vie sociale, de sa vie de famille, de ses loisirs et de sa vie spirituelle –.

## Le bien-être et le leadership

**Lewin et al. (1939)** ont mis en évidence deux grandes catégories de leaders. Tout d'abord, les leaders démocratiques. Dans cette catégorie, les salariés sont impliqués dans les processus décisionnels. De nombreuses études ont pu montrer que le leadership démocratique était à favoriser puisqu'il entraînait de meilleures performances et une meilleure santé au travail. Enfin, les leaders autocratiques. Dans cette catégorie, l'autorité est centralisée, les décisions sont donc unilatérales c'est-à-dire que le leader décide et les employés sont peu, ou pas, consultés.

D'après **Lewin et al. (1939)**, le leadership démocratique favoriserait plus le bien-être (santé au travail, satisfaction liée au travail et autres satisfactions) que le leadership autocratique. Par conséquent, nous avons construit cette classification du leadership en fonction du bien-être et des propos de **Lewin et al. (1939)** (Figure 1).

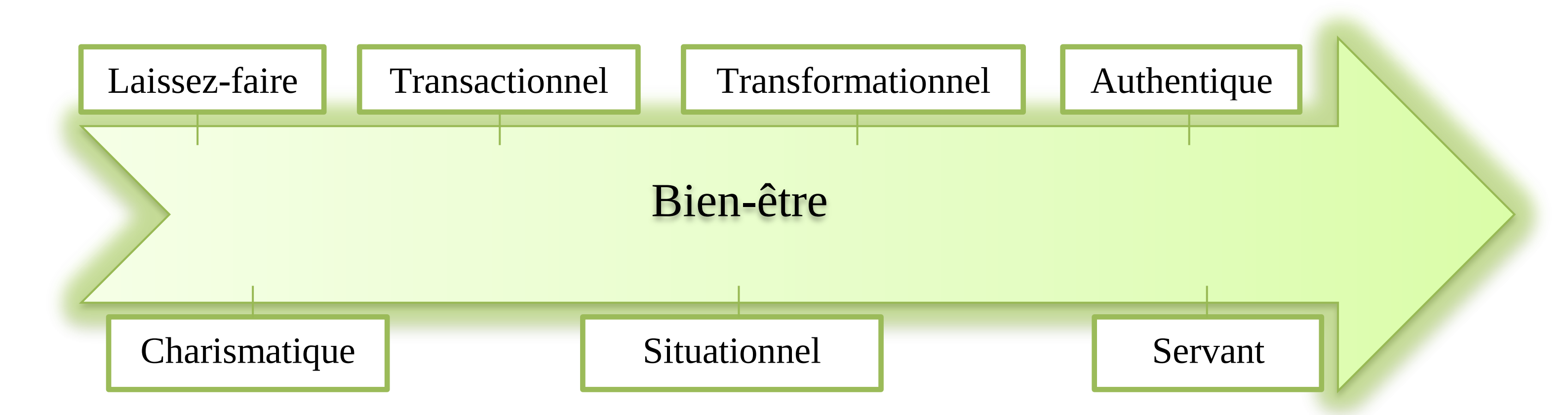



*Figure 1 :* Classification des types de leadership en fonction du bien-être.

Pour en revenir à notre thème nous nous sommes demandés quel lien existe t'il entre le bien être et le leadership. Afin de faire ce lien, nous allons essayer de voir en quoi le servant leadership est le modèle qui favorise au mieux le bien-être des employés. Nous avons choisi le servant leadership car c'est un modèle qui revient en force dans les organisations d'aujourd'hui.

## *Pourquoi le servant leadership est le mieux pour le bien-être des subordonnés ?*

Poursuivant notre idée d'identifier en quoi le servant leadership participe au bien-être des subordonnés, plus que tout autre style de leadership, il apparaît que les comportements du servant leader sont plus tournés vers l'autre, « au service de », et peuvent s'inscrire dans une approche visant à mettre en place des pratiques plus susceptibles d'agir sur la santé psychologique au travail, voire à agir sur le bien-être.

En effet, tout en intégrant les apports et les connaissances qui ont déjà fait leurs preuves dans le management des organisations, le servant leadership intègre une nouvelle dimension, basée sur une valeur essentielle : le service**.** L'application de cette valeur conduit le leader à être au service de ses collaborateurs, afin de les aider à atteindre leur potentiel maximum, tant pour eux-mêmes que pour les clients et l'entreprise.

Le servant leader concentre son attention sur l'individu et non plus sur l'organisation. Il cherche avant tout à faire croître ses collaborateurs et à faire en sorte de réunir toutes les conditions qui favorisent l'épanouissement et la réalisation de son équipe. Il a une entière confiance en la performance de ses collaborateurs et tout est mis en place pour assurer leur bien-être.

Le concept du servant leadership part du principe que l'amélioration des résultats et de la performance de l'entreprise passe par la satisfaction des clients, des salariés et des managers. Le servant leadership est donc un modèle dévoué au bien-être et à l'amélioration de la condition des suiveurs.

Or il est important que le leader soit attentif au bien-être de ses employés car dans une étude de 2003, publiée dans le Journal of Occupational & Environmental Medecine, rapporte que les employés ressentant négativement leur patron auraient une pression artérielle

supérieure à la moyenne. De plus, le risque de maladies coronariennes augmenterait de 16%, et le risque de crise cardiaque de 38% chez un employé qui serait en conflit avec son patron ou qui aurait le sentiment de ne pas avoir de reconnaissance quant à son travail réalisé.

Cependant, même si la notion de servant leadership est perçue comme étant prometteuse pour l'avenir, **Bass (1999)** juge qu'il s'agit plus d'un courant que d'une théorie, puisque aucune étude empirique n'a démontré sa validité.

Néanmoins, par la reconnaissance d'une mission sociale qui invite le leader à servir les personnes marginalisées de la société et du fait qu'il se dévoue entièrement aux besoins et aux intérêts de ses collaborateurs, le servant leadership présente une vision du leadership qui s'étend bien au-delà de la gestion des entreprises privées et des organisations publiques (**Graham, 1991**). En effet, le servant leadership semble destiné avant toute chose à l'amélioration du bien-être moral des personnes qui forment une communauté humaine et ce, quelle que soit la forme empruntée par celle-ci.

# *Conclusion*

## Les avantages

Le servant leadership offre l'avantage considérable de pouvoir améliorer très sensiblement et simultanément les performances économiques, sociales et managériales des entreprises qui s'en inspirent. Il permettrait de réduire un grand nombre de dysfonctionnements graves tels que les risques psychosociaux croissants, une démotivation et un désengagement des salariés, un manque de coopération au sein des équipes de travail, des rivalités et des conflits divers, une ambiance de travail souvent délétère (**Duluc, 2000** ; **Serieyx, 2009**).

Le servant leadership s'attache donc en priorité à créer de meilleures conditions de travail en instaurant des relations de qualité. De plus, il conduit à responsabiliser davantage les collaborateurs en leur donnant plus d'autonomie et de liberté. Il permet aussi de créer un climat de travail beaucoup plus motivant pour l'ensemble des collaborateurs.

La théorie du servant leadership est applicable dans une variété de culture, contextes et de type d'organisations.

Il s’agit incontestablement d’un modèle humaniste de leadership, qui a pour principal mérite de beaucoup mieux prendre en compte la psychologie humaine dans un contexte de travail.

## Les limites

Malgré tous ces avantages, le servant leadership possède quelques limites. Selon **Greenleaf (1970)**, le concept de servant leadership ne se met pas en place rapidement, il n’est pas adapté pour des situations d’urgence au sein d’une organisation. L’écoute et la compassion, qui sont des vecteurs clés du servant leadership, peuvent mener à l’indécision générale ou à un manque de vision des planifications futures.

D’après **Krishnan (2001)**, un leadership empreint de valeurs humaines verra celles-ci varier considérablement selon l’environnement culturel, social, politique, économique et religieux. Nous ne mentionnons ici que trois valeurs qui ont de fortes chances d’être soulignées avec insistance dans nombre de pays asiatiques : l’authenticité, la compassion et la sagesse.

Selon **Waterman (2011)**, le servant leadership peut rendre confus le concept de hiérarchie, ce style peut être perçu comme un concept religieux, d’autant plus que Jésus est une des figures emblématiques du servant leadership, ce qui entraînerait un aspect religieux et spirituel qui pourrait freiner l’adhésion à celui-ci.

Le titre de servant donc peut être préjudiciable. L’humilité peut être perçue comme une faiblesse dans les caractéristiques d’un leader et certains salariés ne peuvent être réceptifs à cette approche.

Le premier devoir du servant leader est de servir ses subordonnés en répondant à leurs besoins, leurs aspirations et leurs désirs. Or, ce leader risque d'être trop sensible aux désirs des autres et de vouloir satisfaire les désirs de chacun de ses subordonnés, créant ainsi des problèmes tels que le fait que les objectifs organisationnels souffrent en raison des intérêts divergents, tels que le danger de s'écarter du plan d'action, tels que le fait que le leader peut ne plus savoir quelles décisions difficiles prendre en raison de la crainte d'offenser et tels que l’épuisement et le manque de recul qui peuvent être amenés du fait que le leader est dans le vif de l’action, tout comme ses employés.

Nous avons nous-mêmes rencontré quelques limites quant à ce style de leadership. La multiplicité des classifications des types de leaderships. Nous avons classé les types de

leadership selon leur prise en compte du bien-être des subordonnés, mais cette classification serait peut-être différente selon une autre caractéristique, telle que le pouvoir, l'efficacité, l'organisation, centralisation, etc. Elle n'est donc pertinente qu'en termes de bien-être.

De même, il existe de nombreuses et diverses définitions du bien-être. Nous nous sommes basés sur celle de **Danna & Griffin (1999)** et celle de **Kasser & Ryan (1993 ; 1996)** qui ne cible que certaines dimensions du bien-être. Notre classification se verrait donc également modifiée si l'on prenait une autre définition du bien-être.

Enfin, l'effet Hawthorne (**Mayo, 1933**) décrit la situation dans laquelle les résultats d'une expérience ne sont pas dus aux facteurs expérimentaux mais au fait que les sujets ont conscience de participer à une expérience dans laquelle ils sont testés, ce qui se traduit généralement par une plus grande motivation. En d'autres termes, le simple fait que quelqu'un s'occupe de nous, nous prête de l'attention, nous rendrait plus performant. Nous pouvons donc nous demander si le servant leadership n'a pas un effet similaire puisqu'il repose sur l'attention portée aux subordonnés. Il s'agit d'un processus long à installer, mais une fois qu'il devient une norme, est-il toujours efficace ?

Pour conclure, nous pouvons dire que le servant leadership pourrait avoir un effet bénéfique sur le bien-être des subordonnés. Ce style de leadership pourrait être perçu comme étant prometteur pour l'avenir. Malgré ces nombreux avantages, **Bass (1999)** juge qu'il s'agirait plus d'un courant que d'une théorie, puisque aucune étude empirique n'a démontré sa validité. Néanmoins, par la reconnaissance d'une mission sociale qui invite le leader à servir les personnes marginalisées de la société, et du fait qu'il se dévoue entièrement aux besoins et aux intérêts de ses collaborateurs, le servant leadership présente une vision du leadership qui s'étend bien au-delà de la gestion des entreprises (**Graham, 1991**). Il semble destiné avant toute chose à l'amélioration du bien-être moral des personnes.

Les chercheurs doivent répondre encore à un bon nombre de questions avant de prétendre que l'exercice du servant leadership entraîne des effets bénéfiques chez les employés qui subissent l'influence du leader. Est-ce que le servant leadership peut-être mesuré ? Est-ce que l'exercice du servant leadership produit des effets significatifs différents des autres théories du leadership ?

Pour finir, par la notion de service qu'elle encourage à développer chez les leaders, le servant leadership offre une avenue intéressante pour la recherche sur les gestionnaires.

# Bibliographie


Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*(1), 9-32.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *The Multifactor Leadership Questionnaire – 5 x short form*. Redwood : Mind Garden.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York : Harper & Row.

Danna, K., Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace : A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, *25*(3), 357-384.

Deci, E., & Ryan, R. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*, 227-268.

Diener, E. (1994). Measuring subjective well-being : Progress and opportunities. *Social Indicators Research, 28,* 35-89.

Duluc, A. (2000). *Leadership et confiance : Développer le capital humain pour des organisations performantes*. Paris : Dunod.

Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 4,* 249-270.

Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader.* Massachusetts : The Robert K. Greenleaf Center.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1972). *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources* (2nd ed.), New Jersey : Prentice Hall.

House, R. J. (2004). *Culture, leadership, and organizations : the GLOBE Study of 62 Societies*, SAGE Publications, Thousand Oaks.

Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). A dark side of the American dream: Correlates of financial success as a central life aspiration. *Journal of Personality and Social Psychology, 65*, 410-422.

Kasser, T., & Ryan, R. M. (1996). Further examining the American dream: Differential correlates of intrinsic and extrinsic goals. *Personality and Social Psychology Bulletin, 22*, 280-287.

Krishnan, V. R. (2001). Value systems of transformational leaders, *Leadership & Organisational Development Journal*, *22*(3), 126-131.

Lewin, K., Lippit, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology, 10*, 271-301.

Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York (NY) : The Macrnillan Company.

Réale, Y., & Dufour, B. (2009). *DRH Stratège, le nouveau mix stratégique des ressources humaines*. Organisation (Eds.).

Rolland, J.P. (2002). Le bien être subjectif : Revue de question. *Pratiques psychologiques, 1*, 5-21.

Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*, 68-78.

Serieyh, H. (2009). *Confiance..Mode d'Emploi*. Paris : Editions Maxima.

Sinclair-Desgagné, B., & Blais, A-R. (2002). Leadership in 3S's : Skills, styles, situations. *The Burgundy Report*, 3-30.

Waterman, H. (2011). Principles of « servant leadership » and how they can enhance practice. *Nurcing Management, 17*(9), 24-26.

Weber, M. (1971). *Economie et société.* Paris : Plon.